

الملتقى الأول
التسويق في الوطن العربي
(الواقع وآفاق التطوير)

الشارقة – الإمارات العربية المتحدة
15-16 أكتوبر 2002

استراتيجيات التسويق التنافسية

(إطار جديد لمفهوم قديم)

د. محمد بن عبد الله العوض

أستاذ الإدارة الاستراتيجية والتسويق المساعد

قسم إدارة الأعمال – جامعة الملك سعود

المملكة العربية السعودية

مقدمة :

لقد تنامي الاعتقاد بين علماء الاستراتيجيات وبشكل متزايد أن نجاح المنشأة وتفوقها التنافسي مرتبط وبشكل مباشر بوضوح وتحديد استراتيجياتها التسويقية. وقد خلص إلى ذلك (Day, Wensley, 1988) حيث ذكرا "أن التفوق في الأداء يتطلب من المنشاة اكتساب والمحافظة على ميزة ما على المنافسين ومن خلال استراتيجية واضحة، والتي تعتبر المنطلق الأساسي بالنسبة للتفكير الاستراتيجي المعاصر".

وتعتبر الأفكار التي صاغها "Porter" في مؤلفاته "Porter1980, 1985" عن استراتيجيات التسويق في مجال الأعمال معروفة بقدر كبير. فقد وضع ثلاث استراتيجيات عريضة هي قيادة التكلفة والتميز والتركيز، وذكر أن الاستخدام والاستغلال الصحيح لهذه الاستراتيجيات يمكن المنشأة من كسب والدفاع عن موقعها السوقي والتغلب على المنافسين.

الهدف :

لقد جذبت فكرة Porter العامة انتباه العديد من المفكرين في مجال الإدارة الاستراتيجية وإدارة التسويق على مستوى العالم، الأمر الذي تمثل في الاعتراف بأهمية عمله وإسهاماته عالميا. وفي مقابل ذلك فقد واجهت أفكار Porter الانتقادات أيضاً. وتبنى هذه الورقة بشكل أساسي على تلك الاعترافات والانتقادات مع تطوير إطاراً يستوعب التعقيدات التي تنطوي عليها العديد من تلك الإسهامات.

وسيفرق هذا البحث بين أسس وقواعد التمييز والتفوق التنافسي وبين الطرق التي من خلالها يتم خلق هذا التفوق، والذي سيخرج على شكل اطار جديد لتلك الاستراتيجيات التنافسية. حيث نتوقع أن يساعد هذا التفريق، بين المزايا التنافسية والاستراتيجية التنافسية، في تجنب التبسيط المخل لفكرة الاستراتيجيات التنافسية بالإضافة إلى طرح خيارات أكثر أمام المنشآت تستطيع من خلالها أن تحقق التفوق التنافسي.

منهج العمل :

العمل في هذا البحث سيتم عبر خطوتين اساسيتين من المناقشة؛ حيث سيتم أولاً مناقشة طبيعة الاستراتيجيات التسويقية كما وردت في أدبيات "إدارة التسويق الاستراتيجي" مع جمع العناصر المتشابهة من هذه الأدبيات، ومن ثم إيجاد مفهوم بديل "كخطوة ثانية" يساعد على وضع إطار جديد للاستراتيجيات التسويقية التنافسية.

مراجعة أدبيات الاستراتيجيات التسويقية :

إن مفهوم استراتيجيات التسويق التنافسية كان ولا يزال أحد مجالات البحث الهامة في إدارة الأعمال. ويمكن التعبير عن هذا المفهوم بشكل بسيط وواضح كما يلي : "أن استراتيجيات التسويق التنافسية الناجحة هي التي تربط منتجات الشركة بالأسواق المستهدفة لتحقيق والمحافظة على تميز تنافسي نسبي بهدف رفع مستوى العائدات الربحية"

وتعتمد معظم الأبحاث في هذا المجال على عمل Porter كنقطة انطلاق، وهو الأسلوب الذي تتبناه هذه الورقة. ولقد كان للعمل الخاص بـ "Porter" (Porter 1985 & 1980) عظيم الأثر في مجال السياسة الاستراتيجية للمنظمة بصورة عامة، ومجال الاستراتيجيات التسويقية التنافسية بصورة خاصة، وكما هو معلوم فإن Porter أوجد ثلاث استراتيجيات رئيسية عريضة هي (قيادة التكلفة، التميز، التركيز) وهذه الاستراتيجيات الرئيسية إذا ما أحسنت المنشأة استخدامها فسوف تمنحها القدرة على كسب وتأمين وضعها السوقي والتفوق على منافسيها. وينبه "Porter" إلى حقيقة أن كل واحدة من الاستراتيجيات الثلاث يمثل أسلوب وتوجه متميز يهدف إلى خلق والحفاظ على الميزة التنافسية لدى المنشأة، ويشدد على أهمية أن لا تكون الشركة في موقف "المختنق في الوسط stuk in the middle"، أي أن تتبع استراتيجية واحدة من الاستراتيجيتين دون الخلط بينهما. إلا أن عدد من الدراسات الأخرى أوضحت وكما سيأتي بيانه لاحقاً بان هناك منشآت تتبع الاستراتيجيتين معاً ومع ذلك تمكنت من تحقيق التفوق التنافسي. وهذا ما سيوضحه المسح الموجز التالي للأدبيات ذات الصلة بهذا الموضوع لبيان وجهات النظر المختلفة ومناقشتها وتحليلها.

لقد اجتذبت الفكرة العامة لـ "Porter" كما ذكرنا سابقا العديد من مفكري الإدارة مثل (Hambrick, 1983; Phillips, Change and Buzzell, 1983; Day, 1984; Dess and Davis, 1984; Karnani, 1984; Miller and Friesen, 1986a, 1986b; Whit, 1986; Hill, 1988; Mathur, 1988; Bowman, 1992; Miller, 1992; Miller and Dess, 1993). وتمثل هذه الإسهامات اعترافاً صريحاً بأهمية ما قام به "Porter" من عمل، إضافة إلى أنها تبرز أيضاً الانتقادات التي وجهت لعمله. وسيتم مناقشة أدبيا استراتيجيات المنافسة والتسويق على مرحلتين. ففي المرحلة الأولى سيتم الحديث عن طبيعة الاستراتيجيات التنافسية العريضة من وجهة نظر "Porter" وكما هي وارده في أدبيات الإدارة، ثم نتحدث بعد ذلك عن العناصر المشتركة لتلك الاستراتيجيات بغرض بناء الأرضية الفكرية لفهمها، وأخير نختم بربط خيوط الموضوع مع بعضها للنسج الطرح الجديد في هذا المضمار.

استراتيجية القيادة في التكلفة :

يرى Porter "Porter, 1985" أن قيادة التكلفة هي واحدة من اثنتين من الاستراتيجيات العريضة التي يمكن أن تتبناها المنشأة. وتستند هذه الاستراتيجية على فكرة التزام المنشأة بان تكون المنتج الأقل تكلفة في القطاع الذي تعمل فيه مع الحفاظ على مستويات متوسطة نسبياً من التميز.

وهناك عدد من الوسائل التي تساعد المنشأة لتحقيق هذه الميزة إلا أنها تعتمد بشكل أساسي على بنية القطاع المعنى وعلى هيكلة السوق. كما تعتمد على الطريقة التي من خلالها يتم الحصول على المواد الخام وعلى توفر التكنولوجيا المتقدمة بالإضافة إلى اعتمادها على اقتصاديات أو وفورات الحجم وعلى الاستفادة من آثار عوامل منحنى التعلم والخبرة "Learning & Experience Curve" وإذا ما تم تطبيق هذه الاستراتيجية بنجاح فإن المنظمة تستطيع أن تحقق وتحافظ على القيادة في التكلفة، مما يساعدها على تسعير منتجاتها بطريقة تنافسية تتفوق بها سعرياً على المنافسين بينما تكون في مستوى فوق المتوسط بالنسبة للأداء في القطاع الذي تعمل فيه. وهناك أمران يتعلقان بهذه الاستراتيجية يجب ملاحظتهما :

أولاً : لكي يصبح منتج المنشأة في مستوى فوق المتوسط فانه يجب عليها كقائدة في التكلفة أن تحقق التعادل أو التقارب في أسس التميز مقارنة بمنافسيها، مما يعني أن الاستراتيجيات العريضة منفصلة عن بعضها البعض من جانب إلا أنها مرتبطة بعضها البعض من جانب أخر (الأمر الذي سنعود إلى مناقشته لاحقاً).

ثانياً : حتى تستمر المنشأة في المحافظة على مستويات عالية من الأداء فإنه لابد من أن يجد المنافسين صعوبة في تقليد أسس التفوق في التكلفة كما أكد على ذلك "Kay 1993". الأمر الذي يجعلنا نقول أن تبنى استراتيجية "الاتباع في التكلفة" من قبل المنافسين - أي أن يسعى هؤلاء المنافسين لأن يكونوا في المرتبة الثانية أوالثالثة – قد يكون الأسلوب الأكثر عقلانية من محاولة احتلال مركز "القيادة في التكلفة".

وعند مراجعة الأدبيات التي تناقش فكرة واستراتيجية "القيادة في التكلفة" نجد أن هناك اختلافات عديدة في تفسيرها. فعندما ننظر إلى عمل "Porter" نجد أنه من غير الواضح ما إذا كانت "القيادة في التكلفة" مرتبطة بالأسعار أم لا. فإذا كان على "القائد" أن يحقق التعادل في "التميز" فماذا عن التعادل السعري؟

حول هذا التساؤل يربط (Day, 1984) فاعلية الاستراتيجيات العريضة بالعوامل البيئية من جانب كما يربط بين حساسية السعر لدى المستهلك وجدوى استراتيجية "القيادة في التكلفة" من جانب أخر. أما (Miller, 1988) فيربط وبقوة بين استراتيجية التكلفة الأقل والسعر الأدنى لاعتبارات الحساسية السعرية عند المستهلك. ويشير (Miller) كذلك إلى أن المنشآت التي تستخدم استراتيجية التكلفة الأقل هي تلك المنشأة التي تعمل في بيئة أقل عرضه للتقلبات البيئية، ويذكر أن تلك المنشآت تستهدف العملاء الذين يهتمون بالسعر أكثر من اهتمامهم بشكل المنتج أو فخامته.

ويؤكد كل من (Dess and Davis (1984 أن التسعير التنافسي مرتبط بشكل كبير بقيادة التكلفة. وعلى الرغم من أن خلق واستغلال الحساسية السعرية يزيد من التفوق الذي يتمتع به "القائد" الأقل تكلفة على منافسيه إلا أن (Murray, 1988) يرى أن ذلك عامل غير أساسي لكسب الجولة، كما يرى أنه مبرر ليس كاف لتبني استراتيجية قيادة التكلفة. كما يرى (Munay) في دراسته أيضاً أن اختلاف هيكلة أسس

التكلفة بين المنافسين هو شرط مسبق لاستراتيجية قيادة التكلفة، الأمر الذي تم تأكيده سابقاً من قبل (Kay, 1993). وبالتالي فإن تفسير هذه الاستراتيجية يعتبر عدم قدرة المنافسين على المجاراة أو التقليد عنصر محوري في نجاح هذه الاستراتيجية.

جانب أخر مرتبط بهذا الموضوع شددت عليه دراسة قام بها (Bowman, 1992) حيث ميز فيها بين التنافس على أساس السعر والذي يعتبر أمر واضح لجمهور العملاء وبين "ضبط التكلفة" باعتبارها ميزه داخليه لدى المنشأة ولكنها قد لا تكون واضحة للعملاء.

ونخلص من هذا النقاش إلى عدد من النقاط الهامة وهي أن هناك اختلاف يتعلق بتفسير معنى "القيادة في التكلفة"، وبالأخص تحديد ما إذا كان قادة التكلفة ينافسون على أساس السعر (في جانب الطلب) أو على ضبط التكلفة (في جانب العرض). الأمر الأخر هو ارتباط الاستراتيجية بالخصائص البيئية والتنظيمية التي تؤثر على استراتيجية القيادة في التكلفة.

كما نخلص إلى أنه إذا أخذنا بان مفهوم التقارب التنافسي على أساس "التميز" معمولاً به في استراتيجية القيادة في التكلفة فإنه من الأرجح أن يؤدي إلى نتائج مختلفة فيما يخص التسعير التنافسي وضبط التكلفة وذلك اعتماداً على الطبيعة الخاصة لجانبي العرض والطلب وعلى كيفية تفاعلهما على أرض الواقع. ففي جانب الطلب يمكننا تحليل المواضيع المتعلقة به ببعدين رئيسيين هما: الأول مدى تقييم خصائص ومزايا المنتج (سلعة أو خدمة) من جانب المستهلك قبل قيامه باتخاذ قرار الشراء، أما الثاني فهو صلابة ومتانة المنتج نفسه، وهذا يؤدي بنا إلى اقتراح مصفوفة مبسطة تبين الاحتمالات الممكنة كما هو موضح أدناه :

شكل 1
خصائص جانب الطلب
خصائص المنتج

متانة وصلابة المنتج	يمكن تقييمه	لا يمكن تقييمه
متانة ضعيفة	1	2
متانة عالية	3	4

في المصفوفة السابقة (شكل 1) ستكون الحساسية السعرية لدى المستهلك ذات أهمية استراتيجية قصوى في المنتجات التي تقع في الخلية (1) في ظل تبني استراتيجية قيادة التكلفة. وفي المقابل فإن المنتجات التي تقع في الخلية (4) جانب العرض ستبرز أهمية سمعة المنتج، حيث يرجح(kay, 1993) أن

تكون سمعة المنتج مؤثرة بصورة رئيسية الأمر الذي يهدم الأساس الذي بنيت عليه استراتيجية قيادة التكلفة.

أما المنتجات في الخلية (2) فيرجح أن تتميز بدرجة عالية من الترويج وهو ما ذهب إليه (Koutsoyiannis, 1982) أيضاً حيث يرى أن هناك أهمية ستبرز هنا وهي ما يعرف بـ "تميز ما دون التسويق". أما المنتجات التي تقع في الخلية (3) فستبرز أهمية المعلومة الخاصة بالمنتج لدى المستهلك (سواء بحث عنها أو المتوفرة لديه)، فمن المرجح أن تكون المؤثر الرئيسي هنا وذلك نسبة لعدم تكرار شراء المنتج من قبل المستهلك، إلا أن أحد الحلول المحتملة هنا هو التركيز على جودة المنتج.

وبناءً على ما سبق فقد يكون من الأسلم أن نتحدث عن استراتيجيات قيادة التكلفة (بصيغة الجمع) وفاعليتها في ظروف وأوضاع مختلفة. ففي الخليتين (2) و (3) يمكن خلق أنظمة لضبط الجودة الشاملة تركز على تبني أهداف متعلقة بمستوى الجودة (أي استراتيجية التميز) كوسيلة هامة لتحقيق التكلفة الأقل من عدة طرق مثل خفض التكاليف العامة، خفض نسبة التكاليف، إعادة التشغيل وغيرها من الوسائل المناسبة.

وبالتالي فإنه يمكن تبني اتجاه يتضمن الادعاء بأن القيادة في التكلفة مرتبطة فقط في الخلية (1) في المصفوفة أعلاه والتي تستلزم تنميط (Standardization) للمنتج أو العملية الإنتاجية والذي يؤدي إلى إزالة كافة احتمالات التميز. ولكن التطورات الحديثة في التكنولوجيا وفي البيئات التنظيمية التي أصبحت تتصف بالمرونة مثل التميز استناداً على المزايا والمؤهلات الذاتية للمنظمة وتجزئة السوق يحتمل أن تهمش النظرة إلى القيادة في التكلفة.

وكما هو واضح فإن هذه الملاحظات والتعليقات ذات طبيعة "اقتراحيه" وسوف تتم مناقشة النتائج والآثار المحتملة لها لاحقاً بعد استعراض الاستراتيجيات الأخرى.

استراتيجية التميز Differentiation:

تتبنى هذه الاستراتيجية على فكرة رئيسية وهي التميز بطريقة فريدة تجد التقدير من العملاء. وعلى خلاف استراتيجية "قيادة التكلفة" فإنه من الممكن أن يكون هناك أكثر من استراتيجية تميز واحدة في السوق اعتماداً على عدد الخصائص ذات الصلة. وتحقيق التميز يمكن أن يتخذ أشكال عديدة وأساليب مختلفة مثل التميز في خصائص ومزايا المنتج، التميز في طريقة تسويق المنتج، التميز في توزيع أو نظام توصيل المنتج للعميل، بالإضافة إلى التميز في جوانب أخرى تعتمد في الأساس على طبيعة السوق. وكما هو واضح فإن استراتيجية التميز الناجحة ستكون ذات تكلفه عالية على المنشأة مع الأخذ في الاعتبار أن التميز يتطلب تحقيق تقارب في تكلفة المنتج مقارنة بالمنافسين.

لذا فعندما تحقق منشأة التميز وتحافظ عليه مع بيع المنتج بسعر أعلى من تكلفة التميز الإضافية فإن أدائها سيكون فوق المتوسط السائد في مجال عملها، وبالتالي تحقق أرباحاً أعلى من المتوسط بناء على التسعير الإضافي.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن المحافظة على التميز كما هو واضح يتطلب وجود موانع دون تقليد المنافسين لأسس تميز المنشأة، بالإضافة إلى استمرار تقدير المشتريين لهذا التميز ودفع السعر الإضافي لهذا التميز. وكما هو الحال مع "استراتيجية قيادة التكلفة" فأن استراتيجية التميز فسرت بتفسيرات مختلفة يمكن أن نحددها بثلاث مناطق للخلاف أساسية هي:

أولاً : يمكن أن يكون هناك اثنتين أو أكثر من استراتيجيات التميز حيث ميز (Miller, 1986) بين نوعين من التميز هما: التميز الإبداعي، والتميز التسويقي. ويعرف (Miller) التميز الإبداعي بأنه الاستفادة من المنتجات الجديدة والتقنيات الحديثة كأساس لوضع أسعار أعلى من أسعار المنافسين، وهو الوصف الذي اطلقه كل من (Miles and Snow, 1978)على المنشات التي اسموها بالمنشات المبادرة اما (Miller and Friesen, 1984) فقد اطلقو على مثل هذه المنشات اسم المنشات الطموحة. بينما يعرف(Miller) التميز التسويقي بأنه عرض المنتج بشكل جذاب، ومن خلال خدمات متميزة ومواقع ملائمة ... الخ.

والاعتراف بالتميز الإبداعي هنا يطعن في مبدأ الفصل بين استراتيجيتي التميز والقيادة في التكلفة. لأن التميز الإبداعي الموجه نحو العمليات الإنتاجية بصفة خاصة يمكن أن يساعد في خفض التكلفة وفي نفس الوقت يكون أساساً للتميز كما ذكر (Bowman, 1990). وهذا الطعن يعتبر مشكلة تمثل أحد أوجه ضعف الاستراتيجيات التنافسية بشكل عام. وسوف نتعرض لاحقاً إلى ما تقترحه هذه الورقة من أن الميزة التنافسية يجب أن تفصل عن الاستراتيجية التنافسية. وقد شددت دراسة قام بها (Bowman, 1992) على هذا المبدأ عندما ميز بين عنصرين رئيسيين مرتبطين باستراتيجية التميز أحدهما واضح بالنسبة للعملاء وهو مرتبط بتميز المنتج نفسه بينما الأخر مرتبط بتطوير المنتج من الجانب الداخلي ومرتبط بالمهارات الداخلية الذاتية للمنشأة.

النقطة الثانية التي يسودها الغموض تتعلق بادعاء Porter بأن المنظمات المتميزة - أي التي تستخدم استراتيجية التميز - تحقق أرباح أعلى عن طريق التسعير الإضافي (Premium Pricing)، وهو إدعاء لا يجد قبولاً كبيراً، حيث عزت عدد من الدراسات مثل دراسات (Hill, 1988 and Bamberger, 1989) أن تحقيق أرباح أعلى من المنافسين عن طريق التميز يرجع إلى قدرة المنشآت المتميزة على فرض سيطرتهم على السوق وفق سعر محدد. حتى أن(Porter) نفسه أقر بأن الأداء المتميز لشركة (American Airlines) والتي يعتبرها مثال للتميز نتج من قدرتها على زيادة حصتها السوقية وليس من استخدام أسلوب التسعير الإضافي فقط. هذا الغموض، الذي تم مناقشته، يشير إلى إشكالية هامة في المفهوم. فإذا كان الرابط بين التميز والأداء يمر عبر الهيمنة على السوق (وبأسعار محددة) فهذا لابد أن يتضمن مكاسب تتعلق بالفاعلية في الأداء كما ناقش ذلك (Bowman, 1992). وهذا الاحتمال قد يعني أن استراتيجيتي التميز والقيادة في التكلفة ليستا متناقضتين ولا يلتقيان بالضرورة.

أخيراً هناك سؤال عن من هم أولئك الذين تتبع المنشأة التسعير الإضافي عليهم؟ وقد ناقش (Bowman, 1992)هذا الموضوع وذكر أنه قد تتمثل هذه الإشكالية في معرفة كيف يمكن للمنشأة أن تحقق التميز في الأداء إذا كان من الممكن لمنشآت أخرى أن تطبق استراتيجية التميز وتتبع التسعير الإضافي أيضاً؟ ولكن الحل يأتي هنا من خلال اقتراح تحديد "الصناعة" أو "القطاع" أو السوق الذي تستهدفه المنشأة. ويشير (Murray, 1988) في هذا الخصوص إلى محلات (7-11) كمثال للتميز المؤسس على قاعدة تحقيق "الراحة" للعميل. حيث ذكر أن هذا التميز يظهر عند مقارنة (7-11) بمحلات بيع الأغذية على مستوى التجزئة التي تستهدف قطاعات أخرى في السوق مثل السوبر ماركت. ولكن عند مقارنة (7-11) بالشركات الأخرى التي تتنافس في نفس القطاع يتضح وبصورة جلية أن محلات (7-11) تسعى لتحقيق القيادة في التكلفة.

الاختناق في الوسط Stuck in the Middle

استخدم (Porter 1985) مصطلح الاختناق في الوسط ليشير إلى صفات الشركة التي تستخدم أكثر من واحدة من الاستراتيجيات العريضة ولكنها تفشل في تحقيق النجاح في أياً منها. وبحسب رأيه فإن مثل هذه المنشأة لا تملك أي ميزة تنافسية بسبب عدم رغبتها في اختيار طريقة محددة للتنافس في السوق. ولذا فإن ربحية هذه المنشأة ستكون متدنية لأن كل استراتيجية تنافسية تتطلب إجراءات محددة، بينما المنشأة المخنوقة في الوسط تحاول تحقيق ميزة تنافسية عن طريق كل وسيلة ولكنها لا تحقق شيئاً في النهاية. فالمنافسون أصحاب التكلفة المنخفضة سوف يستهدفون العملاء الذين يشترون كميات كبيرة من المنتج بأسعار منخفضة تاركين للمنشأة التائهة او المختنقة حصة سوقية قليلة أو أرباح قليلة، أما العملاء الذين هم مستعدون لدفع أسعار عالية فسوف يتم جذبهم بواسطة المنشآت الناجحة في التميز التي تركز على تلك الشريحة.

هذا الوضع الغريب يعني أن الاستراتيجيات العريضة المختلفة هي خيارات متناقضة لا يمكن الجمع بين أي منهما تحت أي ظرف وهي فرضية غير مقبولة لدى الكل كما أشرنا سابقاً. وقد قام (Murray, 1988) بربط استراتيجيات (Porter) العريضة مع مجموعة من المتغيرات في البيئة التي تعمل فيها المنشآت، وتوصل إلى نتيجة مفادها أن الشرط المسبق لنجاح استراتيجية القيادة في التكلفة تحدده الصفات الذاتية للقطاع الذي تعمل فيه المنشأة، وأن الشرط المسبق لنجاح استراتيجية التميز هو تعدد أذواق المستهلكين. وذكر ما نصه "بما أن هذين العنصرين مستقلين فإن إمكانية اتباع استراتيجيتي القيادة في التكلفة والتميز في نفس الوقت واردة وغير مستبعدة" (Murray, 1988 p395). هذا التحليل يعني ضمنياً أنه عندما تمزج منشأة ما استراتيجيتي التنافس بطريقة ناجحة فإنها يمكن أن تكون قادرة على التفوق على منافسيها الذين يتبعون استراتيجية واحدة.

ومن الأمثلة لهذا المزج الناجح للاستراتيجيتين هو ما تقوم به متاجر "Sainsbury's"في المملكة المتحدة في مجال تجارة المواد الغذائية على مستوى المفرق. حيث تقوم متاجر (Sainsbury's)التي تعتبر

قائد السوق في مجال تجارة المواد الغذائية (Kay, 1993)باستخدام خليط من المحافظة على الجودة تستهدف المستهلكين أصحاب الدخول العالية كما تتمتع بكفاءة عالية في إدارة التوزيع للمحافظة على مستويات تكلفة منافسة. على ضوء ما سبق يبدو جلياً الاختلاف في النقاش والحوار الذي دار بين David Porter & Sainsburyحول الاستراتيجية التي تتبعها متاجر (Sainsbury). حيث يرى (Porter) بأن الادعاء بأن شركة (Sainsbury) تتبنى استراتيجيتي القيادة في التكلفة والتميز هو ادعاء غير صحيح (Porter, 1987).

ويمكن تعميم هذا الاختلاف في العديد من الظروف حيث إن فائض الناتج من الفاعلية في إدارة التكلفة يمكن استغلاله في خلق التميز. وفي المقابل يمكن عكس المبدأ أي أنه يمكن استغلال التميز لتحقيق القيادة في التكلفة على المدى الطويل عن طريق خفض تكلفة الإنتاج من خلال وفورات الحجم والآثار الإيجابية للتعلم والخبرة. ولذلك فإنه ليس من المستغرب أن يؤكد كل من (Phillips, Chang and Buzzell, 1983) في دراستهم التطبيقية الربط بين التميز والريادة في التكلفة.

وباختصار فإن تطبيق واحدة أو اثنتين من الاستراتيجيات التنافسية العريضة بقصد كسب وتحقيق التفوق التنافسي يعتمد على خصائص ومزايا محدده تتعلق بالقطاع والسوق الذي تعمل فيه المنشاة. لذا فإذا كانت المنشآت تتمتع ببنية خاصة ومتشابهة فيما يتعلق بمهاراتها وبخصائصها الهيكلية وتلك المتعلقة بالمنتج وبالسوق فيمكن لنا أن نتفق مع (Hill, 1988) بأنه لا يوجد وضع متميز فيما يخص التكلفة الأدنى وإن على المنشأة أن تبني تميزها التنافسي على تحقيق والاستمرار في خفض التكلفة والتميز للمنتج في آن واحد.

وحتى يتم توضيح القضايا التي نقوم بمناقشتها الآن بشكل أكبر فقد يكون من المفيد إبراز التشابهات والاختلافات بين وجهات النظر السابقة وشرح فكرة "الاختناق في الوسط" "Stuck in the middle" والانتقادات العديدة التي تشير إلى احتمال وجود روابط إيجابية بين الاستراتيجيات العريضة المختلفة.

هذه الروابط أو الآثار الإيجابية تنطلق، وبناء على ما سبق، من مبداء الاختلاف مع وجهة النظر القائلة بأنه لا يمكن المزج بين الاستراتيجيات المختلفة، وأنه لابد من اختيار هذه أو تلك من الاستراتيجيات. وهذا ما أشار إليه (Karnani, 1984) حيث يرى بأنه لا يمكن للشركة أن تركز على بعد واحد على حساب تجاهل البعد الآخر. وتتفق هذه النظرة مع وجهة نظر (Porter, 1985) التي سبق الإشارة لها وهي أن على "الرائد في التكلفة أن يحقق التعادل أو التقارب على أساس التميز مع منافسيه لكي يكون أداؤه فوق المستوى المتوسط للقطاع رغم أنه يعتمد على الريادة في التكلفة لتحقيق التميز التنافسي" (ص13)، وقوله أيضاً أن "المنشأة التي تتبنى التميز لا تستطيع تجاهل موقفها فيما يتعلق بتكلفة الإنتاج لأن سعرها الإضافي سوف يتلاشى بسبب ارتفاع كلفة الإنتاج بصورة نسبية" (ص14). ولذا فإن على المنشأة "المتميزة" أن تسع لتحقيق التعادل أو التقارب في تكلفة المنتج مقارنة بمنافسيها عن طريق تخفيض التكلفة في كافة العمليات التي لا تؤثر على مستوى "التميز".

ومن وجهة النظر هذه فإنه يمكن تلخيص الظروف التي تمكن المنشأة من تحقيق "التميز" و"الريادة في التكلفة" معاً في نفس الوقت في الحالات التالية :

1. إذا كان المنافس "مختنق في الوسط" أي لا يلتزم باستراتيجية محددة.
2. إذا كانت المنشأة تهيمن على السوق بسبب وفورات الحجم وغيرها.
3. أو إذا كانت المنشأة تملك الحقوق المطلقة لاستغلال تكنولوجيا فريدة لا تتوفر لغيرها.

ولذا فإن (Porter) يرى أن مزج الاستراتيجيات المتعددة هو الاستثناء وليس القاعدة.

وفي الجزء التالي من هذه الورقة سيتم وضع الإطار الذي يستوعب النظرتين معاً، مع التأكيد على أن الترابط والتجانس الاستراتيجي ضروري وأنه يمكن الاستفادة وبصورة إيجابية من إمكانية المزج بين الاستراتيجيات العريضة.

من المميزات التنافسية إلى الاستراتيجيات التنافسية :

أبرز النقاش السابق عدد من القضايا الهامة لفهم واستيعاب مفهومي التفوق التنافسي والاستراتيجيات التنافسية العريضة. فبينما تم قبول المبدأ العام بأن المنشأة (أي منشأة) تحتاج إلى استراتيجية تسويقية تنافسية واضحة ومحددة المعالم لكي تتمكن من المنافسة بفعالية في السوق فإننا نختلف حول طبيعة هذه الاستراتيجيات.

ويمكن لنا أن نستلخص ثلاث مواضيع رئيسية من المناقشات السابقة لاستخدامها في تطوير إطار جديد على وجهات نظر (Porter)الأساسية :

أولاً: على المنشأة أن تميز بين جوانب العرض والطلب الخاصة بميزتها التنافسية.

ثانياً: أن استراتيجيات (Porter)العريضة ليست بالضرورة مستقلة عن بعضها البعض.

ثالثاً: أهمية تعريف القطاع الذي تنافس فيه المنشأة وطبيعة السوق المرتبط بذلك.

وسيتم في الجزء التالي مناقشة هذه المواضيع بشيء من التفصيل.

المميزات التنافسية في جانبي العرض والطلب :

لكي تتحقق ديناميكية التنافس والوضع الخاص بالقطاع او السوق فإن على المنشأة أن تأخذ في الاعتبار التفريق ومن ثم الربط بين جوانب العرض والطلب لأي ميزة تنافسية مستقبلية. وقد بدأ جلياً من نقاشنا السابق أن استراتيجيات (Porter) العريضة أخذت بمبدأ التبسيط المخل في هذا الجانب. ولكن عندما يتم الفصل بين جوانب وآثار العرض والطلب فإنه يمكن للمنشاة أن تستغل ميزة "الريادة في التكلفة" التنافسية بطريقتين مختلفتين (انظر الشكل 2). ففي جانب العرض يمكن للمنشأة أن تستغل تفوقها التنافسي في التكلفة (الخلية 1) بطرق عديدة كما أوضحنا سابقاً وسوف يعتمد استغلال هذا التفوق على تنوع

واختلاف هيكلية (مستويات) التكلفة عند المنافسين في نفس القطاع. وقد يرجع السبب في ذلك إلى مزايا هيكلية خاصة بالسوق أو مزايا تنظيمية لا يمكن مجاراتها أو تقليدها من قبل المنافسين. والعامل الرئيسي هنا هو الاستقرار النسبي للعرض والذي يمكن المنشأة من تحقيق التميز التنافسي في هذا الجانب. وهذه الميزة التنافسية تظل متوقعة أكثر من أنها حادثة فعلاً، لأن جانب الطلب له رابط مؤثر هنا، وبالتالي فإننا نؤكد هنا على الطبيعة المتوقعة لهذه الميزة التنافسية في التكلفة والتي نشير لها على أنها "الأساس" لتحقيق التفوق التنافسي.

وفي جانب الطلب فإن استراتيجية "الريادة في التكلفة" تشير ضمناً إلى التنافس بناءً على السعر (الخلية 2). كما تشير إلى أن الأوضاع في السوق يسود فيها تجانس في المنتجات أو وجود شريحة في السوق يملك المشترون فيه حساسية سعريه. وكل من هذه الاحتمالات تشير إلى أن مستوى مرونة الطلب على منتجات المنشأة عاليا نسبياً.

وإذا ما ربطنا بين تلك الاحتمالات المتوقعة مع التفوق في جانب العرض فإن ذلك يشير إلى الاستراتيجيات الممكنة والمستندة على استغلال السمعة الموجودة ووفورات الحجم في المنتجات المتجانسة أو استغلال المهارات والخبرات لدى المنشأة للتركيز على قطاع أو شريحة محددة في السوق.

شكل 2

أسس المميزات التنافسية

	جانب العرض	جانب الطلب
قيادة التكلفة	1 التفوق في ال	2 المنافسة السع
التميز	3 التميز الإبداع	4 التميز النس

وبالعودة إلى استراتيجيات التميز فيمكن للمنشأة أن تحقق التفوق في جانب العرض أو الطلب ولكن بآثار استراتيجية مختلفة. فيمكن أن تحقق المنشأة التفوق في التميز باستخدام مواردها وتقنياتها وكفاءتها التنظيمية بفاعلية لعرض منتجاتها بصورة متميزة أو لإنتاج منتجات أو خدمات جديدة. النقطة المهمة في وصف "جديدة" هو أنها تنشأ من تفوق في جانب العرض والتي قد تتطلب تحسين الأداء في موضع ما إضافة إلى تقديم منتجات جديدة بالأساس. وقد أشار (Miller, 1986) إلى هذا النوع من التفوق

عندما سماها بـ "القدرة على التميز الإبداعي" (خلية 3) بالإضافة إلى إمكانية أن تحقق الشركة التميز التنافسي في جانب الطلب أيضاً.

وعندما تقوم المنشأة باستغلال روابط محددة تربطها بالمشترين بدرجة معينة من التركيز بناءً على مستوى تجزئة السوق المستهدف، فإن مثل هذا التفوق مبني على المزيج التسويقي والنشاط الترويجي وهو ما يسميه (Miller) بالتميز التسويقي (الخلية 4).

ومن الأرجح أن هذا النوع من التفوق يكون الأكثر قوة وفاعلية عندما تكون جوانب السمعة والشهرة الخاصة بالمنتج ذات درجة عالية من الأهمية كما أشرنا سابقاً. وفي حالات أن خصائص (السلعة أو الخدمة) يمكن تقييمها من قبل المشتري فإن التميز سوف يعتمد بالكامل على العناصر الخاصة بجانب العرض.

وتلخيصاً لما سبق فإن هناك أربع أسس أو قواعد للتفوق التنافسي اثنان منهما في جانب العرض هما : (1) التفوق في التكلفة (2) التميز الإبداعي. واثنان منهما في جانب الطلب هما: (1) المنافسة السعرية (2) التميز التسويقي.

وبالتالي فإن إعادة ترتيب هذه العناصر بهذا الشكل له أثران هامان هما:

(1) إزالة الغموض المشار إليه سابقاً في سياق الانتقادات لعمل (Porter).

(2) زيادة الأساليب التي يمكن أن تستغلها المنشآت لتحقيق والمحافظة على تفوقها التنافسي.

الاستراتيجيات التسويقية التنافسية الجديدة :

كما أشرنا آنفاً فإن هناك أربع أسس للتفوق التنافسي (هي1. التفوق في التكلفة 2. التميز الإبداعي3 . المنافسة السعرية 4. التميز التسويقي) والتي سيتم استخدامها لتطوير استراتيجيات محددة. وسوف يتم الآن مناقشة الطريقة التي يمكن بها جمع هذه الأسس لتشكيل عدد من الاستراتيجيات العريضة متبعين في ذلك نفس الطريقة التي استخدمها (Porter) في عمله. فقد اعتبر (Porter) أن كل استراتيجية عريضة تختلف أساساً في كيفية خلق واستمرار التفوق التنافسي، بينما نختلف بعض الشيء معه ونقول أن الأمر أكثر تعقيداً من ذلك. والاستراتيجيات العريضة التالية يعتمد استخلاصها من مناقشة الإطار الوارد أعلاه في الشكل (2).

الريادة السعرية (PL) Price Leadership :

تمزج هذا الاستراتيجية بين التفوق في التكلفة والمنافسة السعرية (الخلية1، الخلية 2 – الشكل 2). واعتمادا على شهرة المنتج والاستهلاك أو الاستخدام المستمر للمنتج فإن النشاط التسويقي ليس ذا قيمة كبيرة هنا، وذلك لأن المشتري قادر هنا على تقييم خصائص ومزايا المنتج (سلعة / خدمة) قبل الشروع في الشراء. وهذا يعني أن هناك حساسية سعريه من قبل المستهلكين هذا من جانب الطلب. أما جانب العرض فيتميز هنا بالاستقرار الذي يحول دون المنافسة الإبداعية على أساس الموارد والمواهب المتميزة التي

تملكها المنشأة. ولذا فإنه وفي مثل هذه الأوضاع سيعتمد التفوق في الأداء على وجود تمايز في هياكل التكلفة بين المنشآت المتنافسة كما ذكر (Murray, 1988)، لأنه إذا تشابهت هياكل التكلفة بين جميع المنشآت فإنه يصبح من الصعب تبني استراتيجية من هذا النوع.

وسيقودنا مبدأ احتكار القلة الاقتصادي المحتمل هنا إلى واحد من احتمالين هما أن المنشآت ستتمكن من تحقيق أرباحاً فوق المستويات العادية في الصناعة إذا كان المتغير الاستراتيجي هو الكمية المنتجة (الناتج)، أما إذا كان المتغير الاستراتيجي هو السعر فإن المنافسة السعرية سوف تؤدي إلى انخفاض الأرباح إلى المستويات العادية. وفي ظل وجود هياكل التكلفة المتباينة فإن النظرية الاقتصادية تقول أن منشأة واحدة أو مجموعة متشابهة من المنشآت سوف تحدد سعر المنتج، وتتحقق بذلك "الريادة السعرية" لتلك المنشأة أو لتلك المجموعة.

من هنا فإنه بناءً على الظروف التي تحدثنا عنها الآن فإن القدرة على تحديد أسعار السوق هي الطريقة الوحيدة لتحقيق أداءً متفوقاً. ومن المعلوم وكما أشرنا سابقاً فأن التكلفات المتباينة بين المنشآت تأتي بسبب تباين حجم السوق أو حجم الحصة السوقية للمنشآت أو بسبب الخصائص الهيكلية التي تحقق التفوق (أو عدمه) في التكلفة لكل منشأة.

ومما سبق فإن استراتيجية الريادة السعرية يمكن تأسيسها بطريقتين: الطريقة الأولى من خلال التركيز، بحيث تسعى المنشأة لاحتكار شريحة أو جزء محدد من السوق بسبب اختلافات التكلفة التي تخلق حواجز تحول دون دخول أو وصول المنافسين لتلك الشريحة. وبناءً على النظرية الاقتصادية الخاصة بالأسواق التي يسودها التنافس فإن تلك الحواجز يجب أن تشمل التكاليف المغرقة حتى تكون مؤثرة (Baumol, 1982). وفي مثل هذه الأوضاع يمكننا الحديث عن استراتيجية "ريادة سعريه مركزة" تتحدد فيها درجة أو مستوى الريادة بمدى غياب التنافس في تلك الشريحة السوقية.

الطريقة الثانية أن ننظر إلى المنافسة هنا من خلال اتباع استراتيجية "التبعية السعرية" بدلاً من القيادة السعرية. ويأتي عدم التركيز هنا على تحقيق الريادة بناء عدم قدرة المنشأة على أن تتبوأ موقع الريادة. ويمكن تحديد نوعان هنا من المنشآت التابعة وهما:

النوع الأول وتمثله المنشآت التي تواجه تكاليف أعلى من المنافسين ولا تستطيع خفضها، أما النوع الثاني فتمثله المنشآت التي يمكن أن تتغلب على تكاليفها الأعلى ولكن تخشى عواقب ذلك على موقعها التنافسي مما يجعلها لا ترغب في تبني الاستراتيجية.

وباختصار فإن استراتيجية الريادة السعرية غير المركزة تقودنا إلى استراتيجية "التبعية السعرية". والحالة الوحيدة التي لا تستطيع المنشأة أن تحقق تفوق تنافسي دائم على المنافسين هي إذا كان واقع المنشأة المعنية هو الأقل فاعلية وكفاءة في السوق.

استراتيجية التميز مع خفض التكاليف Low Cost Differentiation (LCD):

تجمع هذه الاستراتيجية الخليتين (1) و (4) في الشكل (2). ويأتي هذا الجمع بناء على أوضاع الاستقرار في جانب العرض وذلك في ظل تباين في التكلفة، وبناءً على أهمية النشاطات التسويقية في جانب الطلب. وتتركز الأنشطة التسويقية هنا على تلك المنتجات / خدمات التي توجد صعوبة أو تكلفة في تقييم خصائصها ومزاياها قبل الشراء، حيث أن الجهد التسويقي يفترض هنا تباين الكميات المنتجة وانخفاض درجة الحساسية السعرية لدى المستهلكين وارتفاع أهمية شهرة المنتج.

وكما أشرنا سابقاً فإنه من الضروري لفاعلية هذه الاستراتيجية أن توجد استقلالية في خصائص كل من العرض والطلب بحيث أنه لا يتم المقارنة بين التكلفة والتميز لدى المستهلك. وفي مثل هذه الحالة فإن التفوق في التكلفة يوفر موارد مالية تستغل في خلق خصائص التميز كما هو الحال في مثال شركة (Sainsbury's) الذي تعرضنا له سابقاً.

استراتيجية التميز Differentiation (DIF)

تجمع هذه الاستراتيجية الخليتين (3 و 4) في الشكل (2). وتتطابق هنا خصائص جانب الطلب مع استراتيجية التميز مع خفض التكاليف السابقة بينما تتباين أوضاع جانب العرض. ويتم الاستثمار في هذه الاستراتيجية في جانب العرض بهدف تأسيس وخلق مزايا للمنتجات باستخدام أساليب وتقنيات مبتكرة بحيث يكون الأداء متفوقاً على مستوى المنافسين في القطاع بناء على التسعير المرتفع.

ومن الأمثلة المعبرة هنا BMW & Rolls Royce في قطاع صناعة السيارات و Marks & Burton Spencer في قطاع الملابس الجاهزة حيث يبرر وجود التكاليف المرتفعة للتميز بوجود حواجز عالية للتقليد أو المجاراة لدى مثل هذه الشركات.

ويمكن لنا أن نتعرف على نوعين من هذه الاستراتيجية: وهي التميز المطلق والتميز المبني على دورة حياة المنتج. أما الأول، فيتضمن عدم إمكانية التقليد أو المجاراة بصورة مطلقة. ويشمل وجود شبكات كفئة في التنظيم والعرض والتوزيع مثل Marks Spencer وBurton أو خصائص وتقنيات في المنتج كما هو الحال في Rolls & BMW. أما التميز في دورة حياة المنتج وهي ما أسماها "Freeman 1974" بالاستراتيجية الهجومية فلا تعتمد على الابتكارات التي لا يمكن تقليدها وإنما يعتمد بشكل أساسي على الاستمرار في القدرات الابتكارية للمنشأة.

استراتيجية التقليد Imitation (IMT) :

تمزح هذه الاستراتيجية العريضة الخليتين (2 و 3) في الشكل (2). وتتشابه خصائص جوانب الطلب مع استراتيجية "الريادة السعرية" ولكن خصائص جانب العرض تنشأ من التميز الابتكاري للمنشأة.

وهذا الربط يظل ملائماً عندما يستخدم النشاط في جانب العرض لخفض التكاليف كما هو الحال مع ما يسميه (Freeman's 1974) "المبتكر المقلد". وعند ربط جانب الطلب فإن المقلد سوف يركز على المنافسة السعرية، لأن تكلفة الابتكار في هذا النوع من الاستراتيجية أقل من مثله في استراتيجية التميز

وبالتالي فإن الأسعار ستكون أقل من الأسعار الموضوعة من المنشآت التي تتبع استراتيجية "التميز"، وخاصة وأن المنافسين يستطيعون الحصول على نسبة 70% من المعلومات الخاصة بمنتج المنشأة الجديد خلال عام واحد من ظهوره مقابل ثلث التكلفة الأصلية كما أثبت ذلك (Ghemawat, 1986) في دراسته.

ودور مثل تلك المنشآت المنافسة لا يقتصر على التقليد فقط بل يتعلمون من المنشآت "المتميزة" بالقدر الذي يسمح لهم بتحسين المنتج أو التقنية المستخدمة في إنتاجه. وبناءً على رأي (Freeman, 1974) فإن هذا النوع من الاستراتيجيات يناسب المبتكرين المدافعين والذين يمكننا تسميتهم بمتبعي المتميزين من خلال دورة حياة المنتج، الذين سبق الحديث عنهم. إلا أن الاختلاف هنا هو انخفاض التكاليف مع استغلال القدرات التنافسية في جانب الطلب.

وتاريخياً قدمت الشركات اليابانية لتصنيع السيارات الأمثلة الأفضل للتقليد، فتوغلها في أسواق السيارات في الغرب خاصة أعتمد على استخدام تكنولوجيا مستمدة أو مقلده في البداية وعلى أسس تنظيمية مبتكرة مثل أنظمة الجودة الشاملة ونظام JIJ "just –in-time mgmt." والتي ساهمت ليس فقط في تخفيض تكلفة الإنتاج بل وفي إثراء وزيادة المرونة في خطوط الإنتاج. وقد اعتمد صانعو السيارات في الغرب في المقابل على استخدام استراتيجية "التميز متدني التكلفة" التي تتجاهل القدرة الابتكارية في جانب العرض. ويبين لنا هذا المثال فائدتين كبيرتين هما:

يتضح بجلاء أن أسس التفوق التنافسي تصاغ من قبل المنشآت سواء بقصد أو بدون قصد كما ناقش ذلك كل من (Mintzberg and Waters, 1985). وتأتي أهمية هذه الفائدة من الناحية المنهجية، حيث أن الانتقادات على منهج Porter في طرقه لاستراتيجيات المنافسة (Mintzberg, 1995) أنها تعتمد على خصائص محددة أما في جانب العرض أوالطلب، وأنه ليس هناك مجال واسع للإبداع بينما يقترح مبدأ التعلم المستمر للمنشآت المرونة والكافية للمنشأة لكي تبدع وتجدد في نشاطاتها.

أما الفائدة الثانية فهي أن سوق السيارات يشير إلى أن الاستراتيجيات التسويقية التنافسية تتغير في ملاءمتها للمنشآت بتغير الأوضاع البيئية والابتكار التنظيمي. وقد قام منتجو السيارات في اليابان بالتحول من استراتيجية التقليد إلى استراتيجية "التميز منخفض التكلفة" بسبب تغيير الأنظمة التكنولوجية والتنظيمية.

وإذا قبلنا بما سبق الإشارة إليه من إن الاستراتيجيات المختلفة هي مترابطة ولكنها خيارات لا تجتمع معاً في نفس الوقت، فإن مشكلة المنشآت التي ستقع في دائرة الاختناق في الوسط ستظل قائمة. وبالتالي فإن الخيارات الاستراتيجية تبنى على خصائص محددة في كل من جانب العرض والطلب بالإضافة العوامل البيئية والتنظيمية السالبة أو الإيجابية.

ويعتبر سوق الأغذية على مستوى القطاعي (المفرق) في المملكة المتحدة المثال الأبرز حيث يتبع (Sainsbury's) الرائد في السوق استراتيجية "التميز في التكلفة" (Kay, 1993)اعتماداً على المستهلكين أصحاب الدخول العالية، بينما يتبع كل من KwikSave Gateway & استراتيجية أقرب إلى

الريادة السعرية، وتزداد هذه الصورة تعقيداً عندما نعلم بدخول المتاجر الأمريكية إلى السوق، في المملكة المتحدة، والتي تقدم بطاقات تتيح للمتسوقين الشراء من محلات التجزئة بأسعار الجملة والتي تعتبر استراتيجية واضحة للريادة السعرية.

ويقودنا هذا المثال الخاص بتجارة الأغذية على مستوى المفرق إلى النتائج التالية:

أولاً : إذا كان (Sainsbury) رائد السوق فإن المنافسين في السوق الأدنى في موقف تائه (اختنقوا في الوسط) بسبب اتباعهم استراتيجية غير مناسبة تضر بمستوى أدائهم وتسبب في انخفاض أرباحهم، وهنا حقيقة لا بد من بيانها وهي أن المستهلكين ذوي الدخول العالية والمستهدفين من المنشآت الرائدة وذات الإيرادات الأعلى من المتوسط سيتجهون لشراء المنتجات التي تتمتع بسمعة عالية. أما النتيجة الثانية فتأتي على النقيض من الأولى وهي أن المنافسون الجدد (الشركات الأمريكية في المثال السابق) الساعون إلى دخول السوق، سيحدثون تحول في درجة السيطرة على السوق بالتحول إلى استراتيجية "الريادة السعرية" وهذا يعني أن الموقف الحالي سيكون أقل من المطلوب.

وفي مثل هذا السيناريو فإن استراتيجية التميز على أساس انخفاض التكلفة تكون فاعلة فقط بسبب عدم فاعلية استراتيجية "الريادة السعرية" المتبعة. وبالتالي فإن اتباع استراتيجية "الريادة السعريه" بشكل فاعل يصبح تحدي أساسي فيما يخص المنافسة.

وهناك احتمال أخير هو أن الاستراتيجيات السابقة في سوق المواد الغذائية (المفرق) هي استراتيجيات مركزة وليست عريضة. وبالتالي فإن هذا الاحتمال يقودنا إلى أن الاستراتيجيات التنافسية لم تطبق بالشكل السليم في سوق المواد الغذائية كما أنه لم يتم الاتفاق على حدود السوق بشكل نهائي. وقد تمت الإشارة سابقاً إلى هذه النقطة الهامة والتي سيأتي الحديث عنها أيضاً في الجزء التالي.

استراتيجيات التسويق التنافسية وحدود السوق :

كما يتضح من النقاش السابق فإن وجود تعريف محدد لحدود السوق أو الشريحة السوقية المستهدفة في غاية الأهمية من أجل تحقيق والمحافظة على التفوق التنافسي. ويبرز هنا موضوعان رئيسيان يرتبطان بتحليل الاستراتيجيات العريضة وهما :

الكيفية التي يتم على أساسها التنافس في السوق والأسلوب التنظيمي الذي تتميز به المنشأة حتى تكون في موقف يمكنها من فرض "السعر الإضافي".

وإذا أخذنا المثال السابق عن محلات (7-11) فإن على المنشأة أن تقرر ما إذا كانت استراتيجيتها تستهدف كامل السوق أو تستهدف شريحة أو جزء محدد من ذلك السوق. وعندما يتم تحديد هذا بوضوح فإنه يمكن للمنشأة لاحقاً أن تعدل استراتيجيتها إذا دعت الضرورة إلى ذلك.

وبالعودة إلى مبادئنا الأساسية والتي سبق الإشارة إليها يمكننا القول بأن المنتجات المتشابه والخصائص التنظيمية والتكنولوجية المتماثلة تجعل من تحديد السوق والقطاع أمر ميسراً.

وهذا يقودنا إلى استنتاج خاص بمواضيع هذه الورقة وهو أن التشابه في المنتجات ينحصر في منطقة محددة تدعى "المنافسة السعرية". وبالتالي فإن استراتيجيات الريادة السعرية أو التقليد تكون ملائمة فقط عندما تكون حدود السوق معروفة ومحددة بطريقة واضحة. حيث أن عدم الوضوح في التعريف يعني وجود مستوى أسعار متشابهة حسب المبادئ الاقتصادية (Marshall, 1890). وفي ظل وجود خصائص طلب متميزة يمكن لنا القول أن الأسواق والشرائح السوقية يمكن التعرف عليهما عن طريق تحديد المرونات السعرية المتقاطعة مرتفعة المستوى في جانب الطلب. وفي التطبيق العملي يمكن تحديد التقاطعات السعرية المرتفعة هنا من خلال هيكلة الأسعار المتشابهة مع التأكد أنه في حالات الاحتكار لجزء أو شريحة من السوق لا يمكن تطبيق هيكلة الأسعار. هذه الأفكار والمفاهيم الأساسية يمكن تطبيقها على الأمثلة السابقة لمتاجر المواد الغذائية، ففي محلات بيع الأغذية (Sainsbury and Tesco) نجد أنه يستهدف نفس الشريحة السوقية التي تتطلب وجود مستويات من الأسعار متشابهة. كما أن كل من (Gateway and Kwik Save) هما أيضاً جزء من شريحة سوقية متشابهة وبالتالي عند مستويات متشابهة من الأسعار. ومن هذا التحليل يمكننا وضع تعريف متدرج للسوق يشمل ثلاث مستويات هي: أسواق عالية المستوى وأخرى متوسطة وثالثه منخفضة المستوى.

واستناداً على هذا التعريف متعدد المستويات يمكن لنا استخلاص الآثار الاستراتيجية التالية وهي أن وجود شرائح سوقية مختلفة يعني أن المستهلكين يمكنهم التعرف على الخصائص الأساسية للمنتجات قبل الشراء (والتي لا ترغب فيها بعض المنشآت).

وهذا يعني أن مستهدفي المستوى الأول من السوق سيتبعون المنافسة السعرية حتى يستطيعوا تحقيق التفوق التنافسي، وأن أي تباينات دائمة في الأسعار يجب أن يقوم على الشرائح السوقية المختلفة إضافة إلى استخدام خصائص العرض لتحديد خصائص ذلك القطاع. بينما العمليات الإنتاجية المتشابهة يمكن تحديدها استناداً على عوامل تقنية وتنظيمية. وهذا يعني أن المنشآت في نفس المستوى الأول يجب أن تتنافس على أساس التكلفة بينما يتم التميز في جانب العرض في المستويات الأعلى.

وبناء على ذلك فإنه من خلال دمج خصائص السوق والقطاع يمكن رسم إطار نظري لتعريف المجموعات الاستراتيجية. وفي الواقع فإن تعريف المجموعات الاستراتيجية يتم على أساس المقياس التطبيقي الفعلي للخصائص كما يراها كل من (Porter, 1985; Mcgee and Thomas, 1986; Thomas and Vankatraman, 1988) وبالتالي فإن الاستراتيجيات تميل نحو التشابه وليس التطابق بالضرورة. الخلاصة هي أن المنافسة القائمة على أساس السعر / التكلفة مع المنافسين الحاليين لا تستثني اتباع الاستراتيجيات "التميز" مع المنافسين الآخرين.

وباستخدام التحليل المنطقي السابق لجانبي العرض والطلب نستطيع أن نكشف الغموض الذي كان يدور حول فكرة (Porter) عن المنشآت التي ستختنق في الوسط. وبالتالي فإنه يمكننا القول أن عدم الترابط الاستراتيجي يحدث عندما يتم مقارنة مجموعة من المنشآت في قطاع وصناعة معينة وذلك في مستوى محدد من مستويات السوق. وباختصار فإنه يمكننا القول أيضاً أن المنافسة بناءً على السعر / التكلفة مع المنافسين المباشرين لا تمنع بحال من الأحوال التميز أو إتباع استراتيجية التميز مع المنافسين غير المباشرين. ومن هنا فإن هذا المستوى المتعدد والمتدرج للاستراتيجيات يضيف الدقة المفقودة لإدعاء (Porter) أن على المنشأة أن تتبع استراتيجية عريضة واحدة لتحقيق التفوق التنافسي، بينما نرى انه لتحقيق التفوق التنافسي فإن التساوي بالسعر / التكلفة مع المنافسين في المستوى الأول قد يكون أساساً ضرورياً لاستراتيجية "تميز" فاعلة في المستويات الأعلى من السوق.

ولإيضاح ذلك بالأمثلة فإنه لو عدنا إلى متاجر تجزئة المواد الغذائية في المملكة المتحدة ودخول الشركات الأمريكية للسوق فإننا يمكن أن نجد أن دخول المنافسين الجدد المتبعين استراتيجية القيادة السعرية ينافسون وبشكل مباشر متاجر التجزئة التي تستهدف القطاعات الدنيا من السوق وذلك لاشتراكهم في استهداف هذه الشريحة. ولكن سيكون هناك تأثيرات غير مباشرة مع تلك المنشآت التي تتبع استراتيجية التميز مع خفض التكاليف لأن أي تغيير استراتيجي سيحرك حدود سوق التجزئة في المواد الغذائية، وبالتالي فإن متاجراً مثل Tesco & Sainbury ستتأثر نتيجة تكوين المستوى الثاني الجديد في السوق ولكن هذا بالطبع لا يعني أن استراتيجية أي من تلك المنشآت غير مناسبة. وإذا أخذنا مثل هذه الصعوبات والتغيرات التي تواجهها المنشآت بالاعتبار فإن الرد (التصرف) الاستراتيجي المتوقع لـ Tesco & Sainbury لن يكون المنافسة على الأسعار لأن ذلك ضمناً يعني نزول هذه المنشآت إلى المستويات الدنيا من السوق. ولكن المتوقع بناء على مستويات السوق الموجودة أن تكون ردة فعل الشركات الأمريكية (الداخليين الجدد) سيجدون صعوبة بالغة في تحديد حدود السوق الذي يمكن أن يعملون فيه.

خاتمـــة :

لقد خلصت هذه الورقة الى أن استراتيجيات المنافسة التي اقتراحها (Porter) كما هي عمليه غير قادرة على تفسير عدد من القضايا المتعلقة بالتفوق التنافسي الذي ترمي إليه. وقد أدى هذا القصور إلى محدودية الاستفادة من الأدبيات المتاحة حالياً حول هذا الموضوع. وقد تم ربط خيوط هذا الموضوع من مصادره المختلفة في هذه الورقة تحت ثلاث عناصر أساسية تتمثل في أهمية التفرقة بين جانبي العرض والطلب وآثار كل منهما على صياغة استراتيجية التسويق التنافسية؛ أما العنصر الاخر فهو أن استراتيجيات المنافسة تم صياغتها بناءً على أسس التميز التنافسي لدى المنشآت؛ وأخيراً بيان أن الترابط الاستراتيجي لاستراتيجية المنشأة وقوتها نابع من تحديد حدود السوق الذي تعمل فيه والشريحة التي تستهدفها.

وبناء على مناقشة النقاط السابقة فقد خلصت هذه الورقة إلى وضع إطار جديد يمكن من خلاله صياغة أربع استراتيجيات تسويقية للمنافسة بناءً على أربع أسس للتميز، وقد احتوت هذه الاستراتيجيات والاسس على جميع التعقيدات التي قد تواجه منشآت الأعمال تحت العناصر الأساسية الثلاثة السابقة. وعلى الرغم من أن هذا الإطار يعتبر نقلة جديدة للعمل الذي قام به Porter إلا أنه يجب أن ينظر إليه أنه تطوير وامتداد لما قام به العالم الشهير Porter وليس نقضاً تاماً لنظريته. وقد تم اعتماد مبدئين أساسيين في النقاش الذي دار في هذه الورقة وهما أن الترابط الاستراتيجي لاستراتيجية المنشأة مطلب أساسي لتفوقها التنافسي وحصولها على أداء اعلى من المتوسط وأن استراتيجيات المنافسة هي الطريقة الأساسية لتحديد الترابط الاستراتيجي.

وقد تم التطرق في عدد من المواضع في هذه الورقة إلى بعض الأمثلة لعدد من الشركات المختلفة إلا أنه يجب التأكيد أن تلك الشركات أخذت على سبيل المثال وللإيضاح فقط وأن الحالات التي تم مناقشتها في ضوء تلك الامثلة ليست محصورة بتلك الشركات على الإطلاق.

وأخيراً فإن الإطار الذي تم طرحه ومناقشته في هذه الورقة ليس طرحاً نظرياً مجرداً ولكنه يعطي بعداً تطبيقياً منتظماً للمنشآت العاملة في السوق وللدراسات التطبيقية المستقبلية. وبالتالي فإنه يعطي فرصة كبيرة لأبحاث مستقبلية لتطبيق هذا الإطار على المنشآت في قطاعات وصناعات مختلفة، حيث انه ليس باستطاعت ورقه واحدة مثل هذه أن تطرح الإطار والتطبيق في آن واحد.

المراجــع

- Anderbreg, M.R. (1973). *Cluster analysis for applications*. New York: Academic Press.
- Bamberger, I. (1989). 'Developing competitive advantage in small and medium-size firms'. *Long Range Planning*, **22** (5), pp 80-88.
- Baumol, W.J. (1982). 'Contestable markets: an uprising in the theory of industrial structure'. *American Economic Review*, **102**, pp 129-37.
- Bowman, C. (1990). *The essence of strategic management*. Hemel Hempstead: Prentice Hall.
- Bowman, C. (1992). 'Interpreting competitive strategy', *British Academy of Management Conference*. University of Bradford. 14-16 September.
- Day, GS (1984). *Strategic market planning: The pursuit of competitive advantage*. St. Paul: West.
- Day, GS and Wensley, R (1988) Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority, Journal of Marketing, Vol. 52, pp. 1-20
- Dess, G. and Davis, G.G. (1984). 'Porter's (1980) Generic strategies as determinants of strategic group membership and organisational performance'. *Academy of Management January*, **27** (3), pp 467.
- Freeman, C. (1974). *Industrial innovation*, Harmondsworth: Penguin Books.
- Ghemawat, P. (1986) 'Sustainable advantage'. *Harvard Business Review*, September-October , pp. 53-58.
- Hambrick, D.C. (1984). 'Taxonomic approach to studying strategy: some conceptual and methodological issues'. *Journal of Management*, **26** (1), pp. 5-26.
- Hambrick, D.C. (1983). 'High profit strategy in mature capital goods industries: A contingency approach'. *Academy of Management Journal*, **26** (4), pp. 687-707.
- Harrigan, K.R. (1985). An application of clustering for strategic group analysis. *Strategic Management Journal*, **6**, pp. 55-73.
- Hill, C.W. (1988). 'Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: a contingency framework'. *Academy of Management Review*, **13** (3), pp. 401.
- Johnson, R. and Lawrence, P.R. (1988). 'Beyond vertical integration-the rise of the value-adding partnership'. *Harvard Business Review*, July-August, pp 94-104.
- Karnani, A. (1984). 'Generic competitive strategies - an analytical approach'. *Strategic Management Journal*, **5**, pp 367-380.
- Kay, J. (1993). *Foundations of corporate success*. Oxford: Oxford University Press.
- Kerlinger, F. (1973). *Review of research in education*. **1**, Itasca Ill.: Peacock.
- Kim, L. and Lim, Y. (1988). 'Environment, generic strategies, and performance in a rapidly developing country: A taxonomic approach'. *Academy of Management Journal*, **31** (4), pp. 802-827.
- Koutsoyiannis, A. (1982). *Non-price decisions the firm in a modern context*. Macmillan Education Ltd.
- Marshall, A. (1890). *Principles of economics*. (8th edition), Macmillan.
- Mathur, S.S. (1988). 'How firms compete: a new classification of generic strategy'. *Journal of general Management*, **14** (1), pp. 30-60.
- McGee, J. and Thomas, H. (1986). 'Strategic groups: theory, research and taxonomy'. *Strategic Management Journal*, **7**, pp. 141-60.

- Miles, R. and Snow, C. (1978). *Organizational strategy, structure and process*. New York: McGraw Hill.
- Miller, D. (1986). 'Configuration of strategy and structure: Toward a synthesis'. *Strategic Management Journal*, **7**, pp. 233-249..
- Miller, D. (1988). 'Relating Porter business strategies to environment and structure: analysis and performance implications'. *Academy of Management Journal*, **31 (**2), pp. 280-308.
- Miller, D. (1992). 'The generic strategy trap'. *The Journal of Business Strategy*, January-February, pp. 37-40.
- Miller, D. and Dess, G.G. (1993). 'Assessing Porter's (1980) model in terms of its generalizability, accuracy and simplicity'. *Journal of Management Studies*, **30** (4), pp. 553-585.
- Miller, D. and Friesen, P.H. (1986). 'Porter's (1980) generic strategies and performance: an empirical examination with American data. Part I: Testing Porter'. *Organizational Studies*, **7**, pp. 37-55.
- Miller, D. and Friesen, P.H. (1984). *Organisations: A quantum view*. Englewood Cliff, N.J.: Prentice Hall.
- Miller, D. and Friesen, P.H. (1986). 'Porter's (1980) generic strategies and performance: an empirical examination with American data. Part II: Performance application'. *Organizational Studies*, **7**, pp. 255-261.
- Mintzberg, H. (1990). 'Strategy Formation Schools of Thought', in JW Fredrickson (edition). *Perspectives on Strategic Management*, London: Harper and Row.
- Mintzberg, H. and Waters, J.A. (1985). 'Of Strategies, Deliberate and Emergent'. *Strategic Management Journal*, **6**, pp. 257-272.
- Murray, A.I. (1988). 'Contingency view of porter's "Generic strategies"'. *Academy of Management Review*, **31 (**3), pp. 390-400.
- Phillips, L.W.; Change, D.R. and Buzzell, R.D. (1983). 'Product quality, cost position and business performance: A test of some key hypothesis'. *Journal of Marketing*, **47,** pp. 26-43.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. Free Press N.Y.
- Porter M et al (1987). 'Michael porter on competitive strategy reflections and round table discussion'. *European Management Journal*, **6** (1), pp. 2-9.
- Thomas, H. and Venkatraman, N. (1988). 'Research on strategic groups: progress and prognosis'. *Journal of Management Studies*, **25**, pp. 537-555.
- White, R. (1986). 'Generic Business strategies, organisational context and performance: an empirical investigation', *Strategic Management Journal*, **7,** pp. 217-231.